

Recopilació Capsulab 2022

Càpsula de coneixement mensual de Coboi

Index

Què es Capsulab	3
Capsulabs	
1 Mark Cabaj ens planteja 5 idees sobre com avaluar labs	4
2 Com podem augmentar la capacitat d'innovació?	7
3 Com passem d'un sistema socio-tècnic a un de nou?	9
4 La planificació innovadora	12
5 Marc per establir, revisar i avaluar els policy labs	15
6 El Model PIG	18
7 Fins a on pot arribar un lab?	21
8 Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?	23
9 Model DISC	32



Capsulab és la càpsula de coneixement mensual de Coboï lab originada a partir de la nostra pròpia recerca interna sobre: innovació, labs o projectes multiactor.

Aquest document pretén compartir les darreres recerques més destacades i difondre els nostres principals aprenentatges d'una forma concisa i pràctica.

CAPSULAB 1

Mark Cabaj ens planteja 5 idees sobre com avaluar labs



1. Descriure la teoria de canvi del lab

Encara que hi acostuma a haver una certa incompatibilitat entre el nivell de detall que requereix fer una teoria del canvi i el nivell d'incertesa en què es mou un lab, Mark Cabaj proposa conceptualitzar una teoria de canvi genèrica en la mesura de les possibilitats i, amb el temps, anar concretant cada cop més aquesta estratègia.

2. Tenir clar el propòsit de l'avaluació

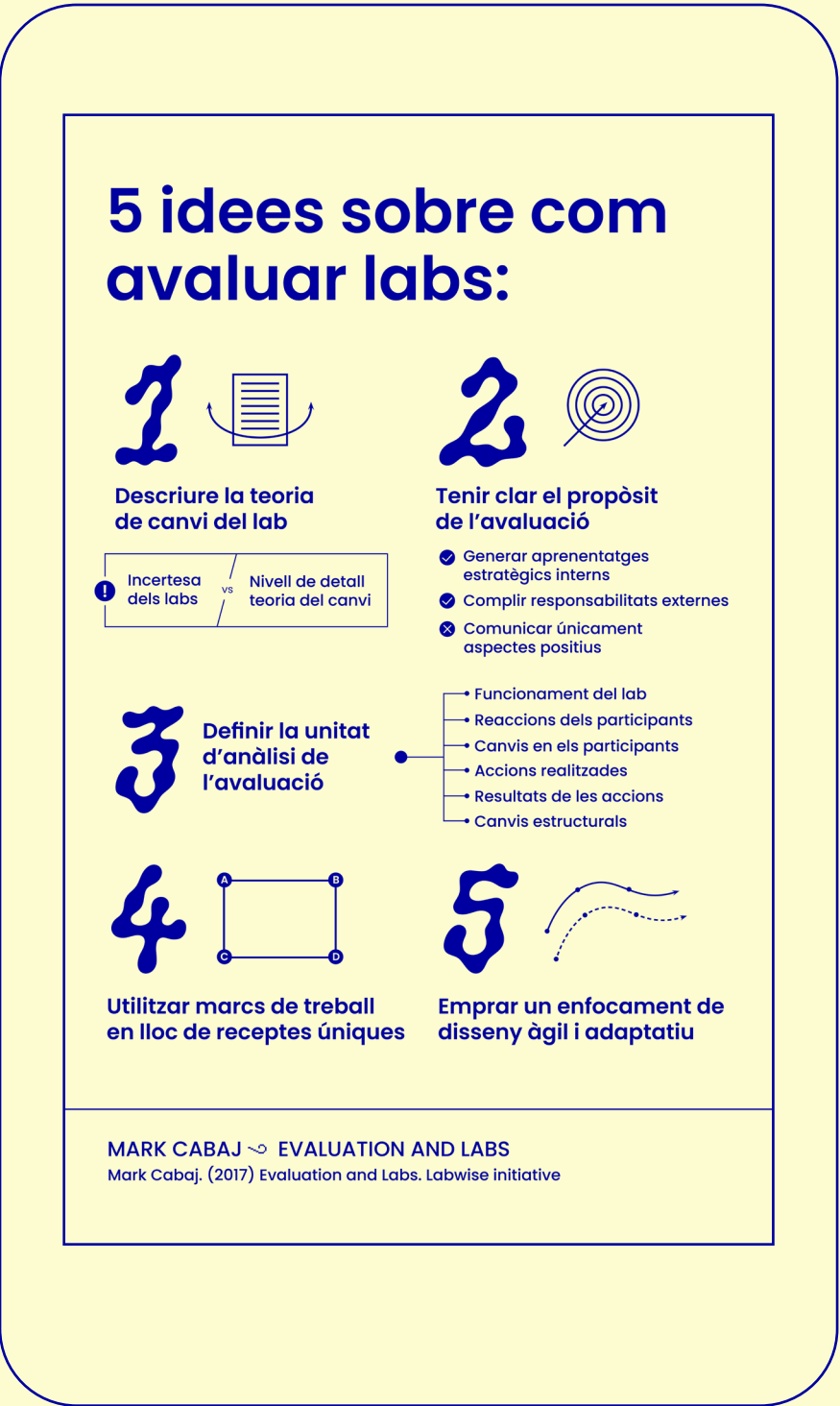
Els labs haurien d'avaluar la seva activitat amb un doble objectiu: Generar aprenentatges estratègics interns per desenvolupar, millorar i adaptar el lab. És important que el ritme del dia a dia no ens faci abandonar el procés d'avaluació. Complir amb responsabilitats externes (com ara mostrar el progrés del lab, justificar finançament, etc.) Evitar comunicar únicament els aspectes positius amb un enfocament de màrqueting.

3. Definir la unitat d'anàlisi de l'avaluació

Un lab podria arribar a avaluar molts aspectes de les seves activitats i del seu funcionament. És important escollir què volem avaluar i per què. Seguint l'Overall Outcome Framework (min 20 del vídeo), podríem centrar-nos en els elements següents:

CAPSULAB 1

Mark Cabaj ens planteja
5 idees sobre com
avaluar labs



Funcionament del lab
Reaccions dels participants
Canvis en els participants

Accions realitzades
Resultats de les accions
Canvis estructurals

4. Utilitzar marcs de treball en lloc de receptes úniques

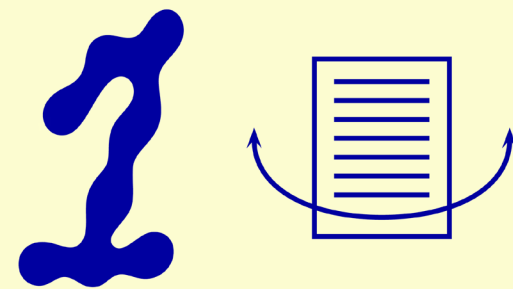
No hi ha una solució universal que ens permeti avaluar qualsevol tipus de projecte, ni tampoc els labs. És recomanable construir un model d'avaluació personalitzat (amb mètodes, preguntes i principis bàsics) que s'adapti a les nostres necessitats i limitacions (recursos, temps, preferències, capacitats, etc.)

5. Emprar un enfocament àgil i adaptatiu

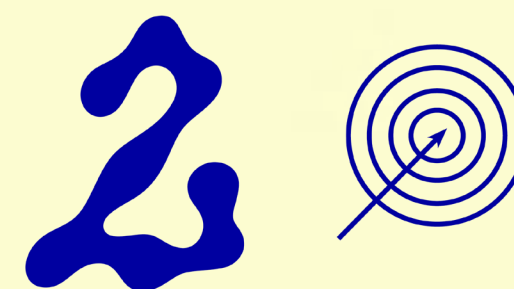
L'avaluació s'ha d'adaptar a les preferències dels qui realitzaran aquesta tasca i ha d'evolucionar juntament amb l'evolució del lab. Per reforçar aquesta capacitat d'adaptació, és important que l'avaluació es realitzi com una funció interna de l'equip (no externalitzada), per tal de poder fer-la a temps real i que es puguin comprendre les activitats i els matisos del lab amb més facilitat.

Font: Mark Cabaj. (2017) Evaluation and Labs. Labwise initiative

5 idees sobre com avaluar labs:

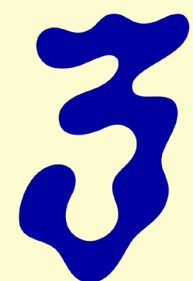


Descriure la teoria de canvi del lab



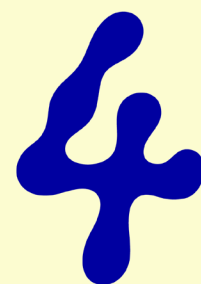
Tenir clar el propòsit de l'avaluació

- ✓ Generar aprenentatges estratègics interns
- ✓ Complir responsabilitats externes
- ✗ Comunicar únicament aspectes positius

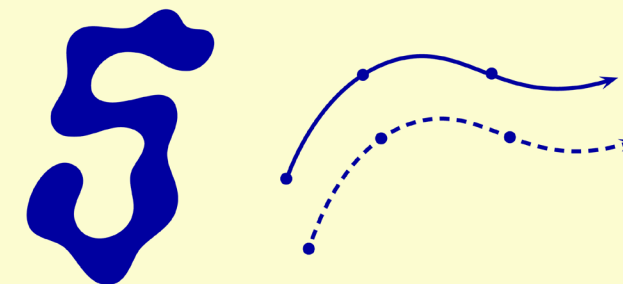


Definir la unitat d'anàlisi de l'avaluació

- Funcionament del lab
- Reaccions dels participants
- Canvis en els participants
- Accions realitzades
- Resultats de les accions
- Canvis estructurals

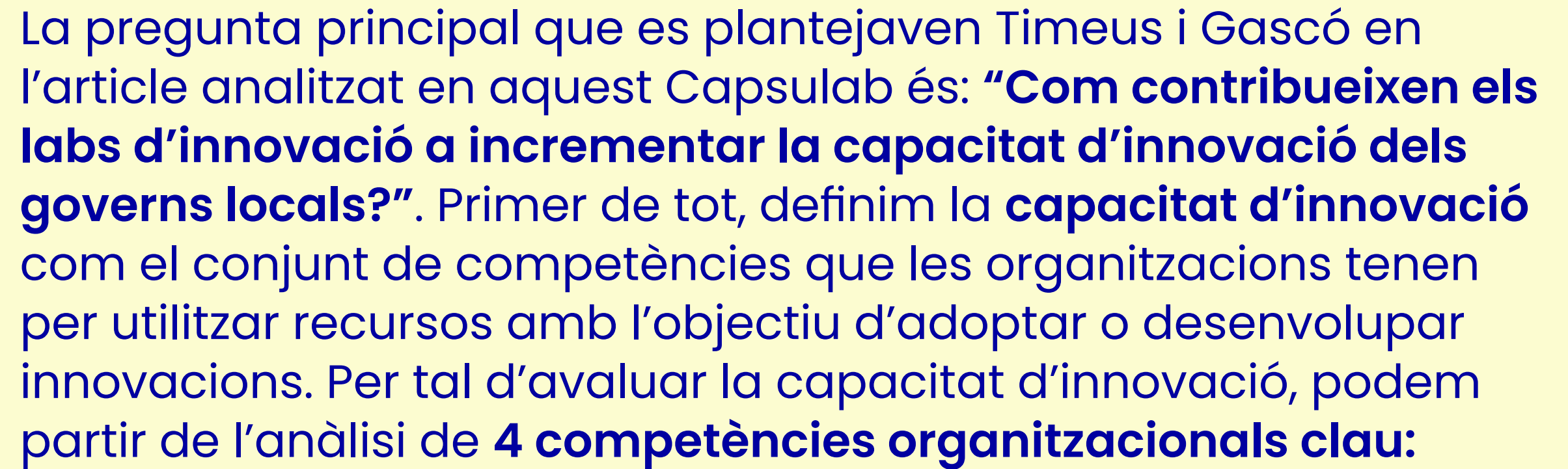


Utilitzar marcs de treball en lloc de receptes úniques



Emprar un enfocament de disseny àgil i adaptatiu

Com podem augmentar la capacitat d'innovació?



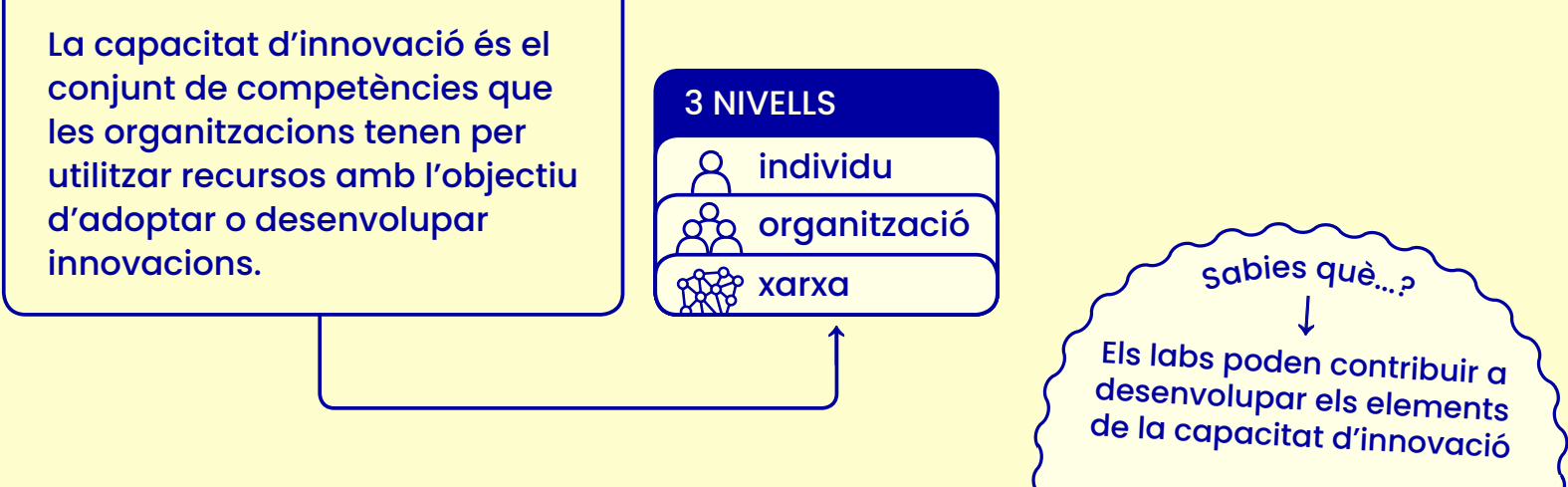
- 1 – Capacitat de generar idees
- 2 – Sistema de gestió del coneixement
- 3 – Estratègia de recursos humans
- 4 – Intensitat en l'ús de la tecnologia

Timeus i Gascó conclouen que els **labs d'innovació** que van analitzar en aquest estudi van facilitar el desenvolupament d'almenys 3 dels 4 components principals de la capacitat d'innovació. Contestant a la pregunta de recerca, el labs contribueixen al desenvolupament de la capacitat d'innovació en el sector públic a través d'oferir una estructura organitzacional en el mateix sector públic que permet ampliar la capacitat d'innovació sense alterar les estructures burocràtiques tradicionals.

Font: Timeus, Krista & Gascó, Mila (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? *Journal of Urban Affairs*, 40(16), 1-17

Com augmentar la capacitat d'innovació?

Davant dels reptes complexos de les ciutats, cal augmentar la **capacitat d'innovació** de les organitzacions



Els elements bàsics de la capacitat d'innovació

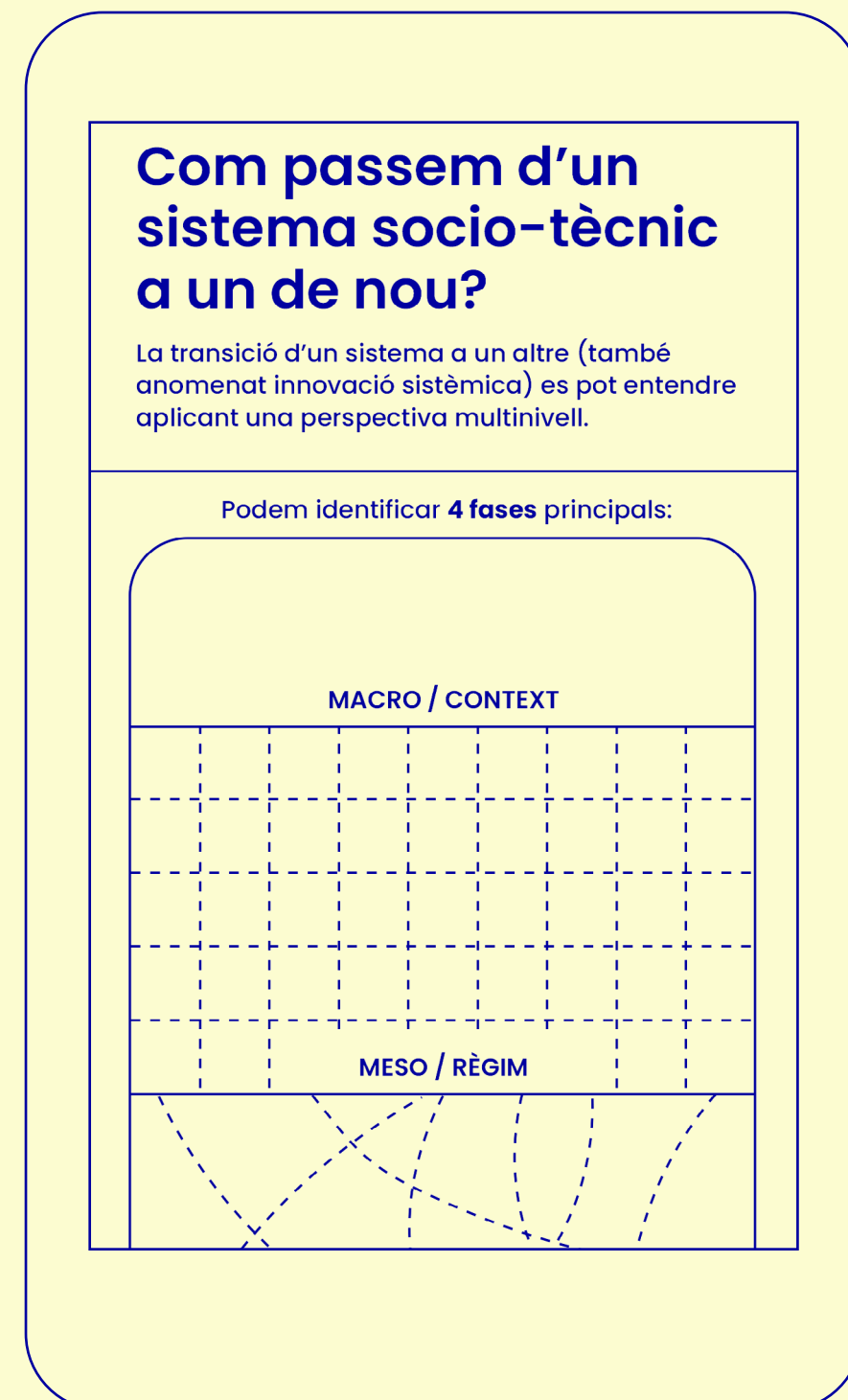
1 Capacitat per generar idees	☐ Els equips de l'organització tenen temps i recursos suficients per desenvolupar noves idees? ☐ Els membres dels equips se senten segurs suggerint i provant noves idees? ☐ Hi ha comunicació entre els diferents equips? ☐ Hi ha col·laboració amb altres actors externs?
2 Sistema de gestió del coneixement	☐ Hi ha sistemes per adquirir, emmagatzemar i utilitzar coneixement? ☐ Hi ha sistemes de <i>feedback</i> i aprenentatge?
3 Estratègia de recursos humans	☐ Els equips poden contractar personal amb talent i qualificat? ☐ Hi ha una cultura d'error zero o es fomenta la presa de riscos? ☐ Els equips reben formació per desenvolupar innovació?
4 Intensitat en l'ús de la tecnologia	☐ Amb quina intensitat els equips utilitzen les TIC? ☐ Quin és el paper de les TIC en els processos d'innovació? ☐ Com estan les TIC configurant els processos d'innovació dins de l'organització?

KRISTA TIMEUS & MILA GASCÓ ~ INCREASING INNOVATION CAPACITY IN CITY GOVERNMENTS: DO INNOVATION LABS MAKE A DIFFERENCE?

Timeus, Krista & Gascó, Mila (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? Journal of Urban Affairs, 40(16), 1–17.

CAPSULAB 3

Com passem d'un sistema socio-tècnic a un de nou?



La transició d'un sistema a un altre (també anomenat innovació sistèmica) es pot entendre aplicant una perspectiva multinivell. Aquesta perspectiva distingeix tres nivells diferents per poder entendre les innovacions sistèmiques:

Meso – Règim. Són el conjunt de normes que orienten i coordinen les activitats dels grups d'actors rellevants del sistema actual i, com a resultat, generen una estabilitat dinàmica en aquest.

Micro – Nínxols. És l'espai protegit on les innovacions emergeixen, experimenten, aprenen i es connecten entre elles. En els nínxols és possible desviar-se de les normes del règim.

Macro – Context. Es refereix als aspectes de l'entorn que afecten al sistema, com la globalització, el canvi climàtic o els canvis culturals. Els actors del règim no poden exercir una influència directa en el context.

Podem identificar 4 fases principals:

- Emergeixen innovacions als nínxols, donats els problemes existents al règim i al context. Les innovacions s'articulen i experimenten per trobar solucions òptimes, es creen els primers vincles i consensos entre elles, etc.
- Es proven les innovacions en petits nínxols de mercat. Es

Com passem d'un sistema socio-tècnic a un de nou?



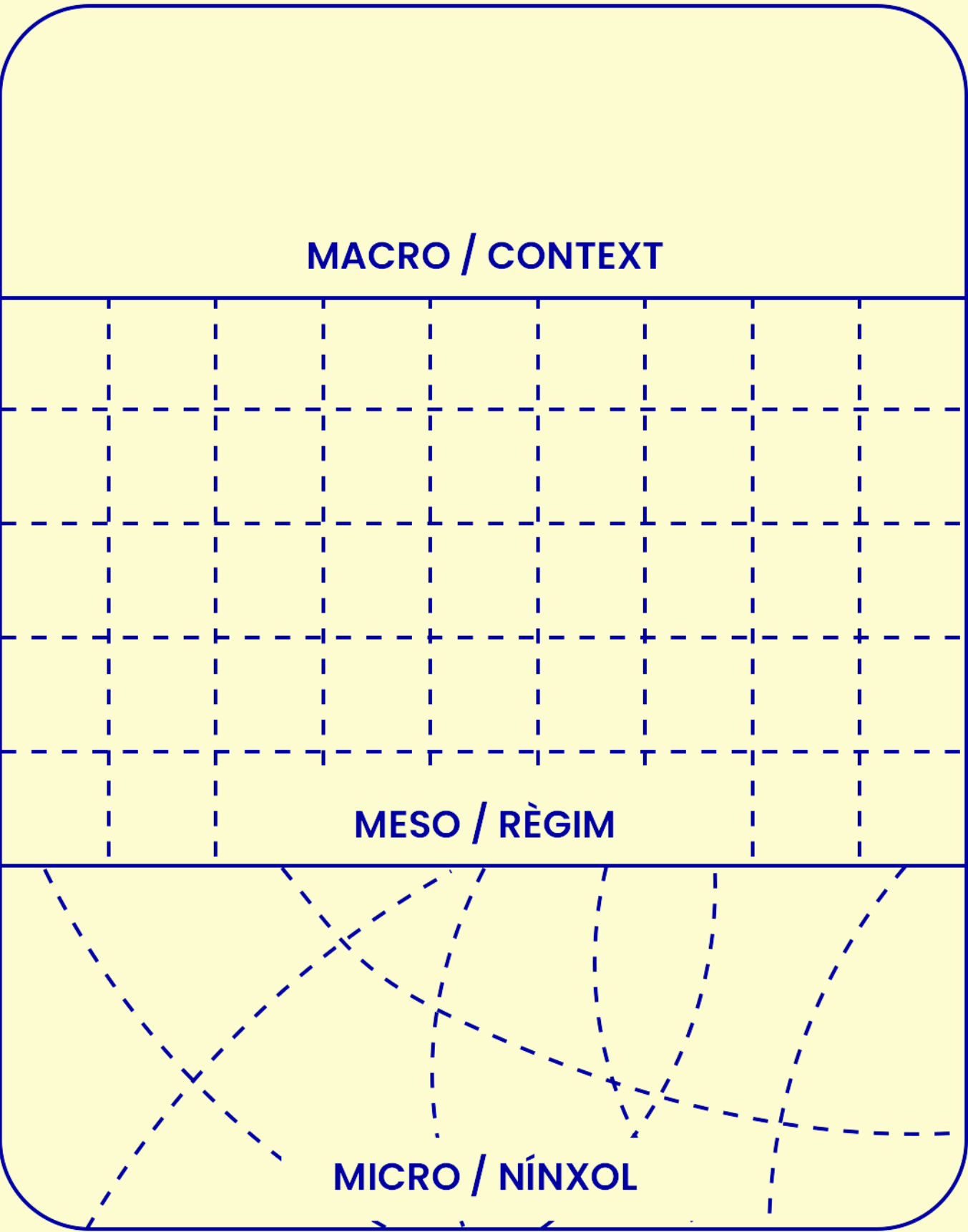
- Les innovacions es difonen i comencen a competir amb el règim establert. Això sobretot succeeix quan apareix una “finestra d’oportunitat”, és a dir, una situació favorable causada per problemes interns en el règim, canvis en el context que presionen al règim, etc.
- La innovació substitueix el règim antic de manera gradual. En aquesta fase, el règim anterior intenta protegir-se davant dels nous canvis. El nou règim també pot arribar a generar canvis a nivell macro.

Font: Geels, F. W. (2006). Multi-Level Perspective on System Innovation: Relevance for Industrial Transformation. In Understanding Industrial Transformation: Views from Different Disciplines (pp. 163–186).

Com passem d'un sistema socio-tècnic a un de nou?

La transició d'un sistema a un altre (també anomenat innovació sistèmica) es pot entendre aplicant una perspectiva multinivell.

Podem identificar **4 fases** principals:



1	Emergeixen innovacions als nínxols, donats els problemes existents al règim i al context Les innovacions s'articulen i experimenten per trobar solucions òptimes, es creen els primers vincles i consensos entre elles, etc.
2	Es proven les innovacions en petits nínxols de mercat Es desenvolupen noves funcionalitats, els usuaris interactuen amb elles, s'organitzen conferències on compartir aprenentages, etc. En aquest moment es comencen a configurar unes noves normes que encara no són dominants.
3	Les innovacions es difonen i comencen a competir amb el règim establert Això sobretot succeeix quan apareix una <i>finestra d'oportunitat</i>, és a dir, una situació favorable causada per problemes interns en el règim, canvis en el context que presionen al règim, etc.
4	La innovació substitueix el règim antic de manera gradual En aquesta fase, el règim anterior intenta protegir-se davant dels nous canvis. El nou règim també pot arribar a generar canvis a nivell macro.

GEELS, F. W. ~ MULTI-LEVEL PERSPECTIVE ON SYSTEM INNOVATION: RELEVANCE FOR INDUSTRIAL TRANSFORMATION

Geels, F. W. (2006). Multi-Level Perspective on System Innovation: Relevance for Industrial Transformation. In Understanding Industrial Transformation: Views from Different Disciplines (pp. 163–186).

CAPSULAB 4

La planificació innovadora



La **planificació estratègica** va significar un avenç molt important en la cultura de la gestió, basada en una visió a llarg plaç dels objectius, prioritats i recursos. Però aquesta gestió presenta un problema: mentres que una organització planifica, el món no es deté per esperar-la. El **context canvia** a una velocitat més ràpida que la nostra capacitat de planificar. És per això que es diu que, avui en dia, la planificació estratègica és un instrument limitat. La **innovació** apareix no com un alternativa a la planificació estratègica, sinó com un complement per poder vincular els objectius de l'organització amb els contextos canviants. **La planificació estratègica és insuficient, però també ho és la innovació sense planificació estratègica.**

En aquest sentit, els autors proposen el següent model d'innovació: un model on es defineixi la visió de l'organització a partir d'una estratègia i es concreti a través d'instruments actualitzats. Es busca fugir d'un model de planificació estratègica rígida a favor de la flexibilitat. Alhora, el paper de l'estratègia és determinant perquè, sense ella, innovariem sense focus, sense objectiu. Amb ella, la innovació creix, és més creativa i dona millors resultats.

El propòsit dels autors és fomentar la **capacitat de controlar millor els canvis de l'entorn** per revertir polítiques desactualitzades o obsoletes. La innovació explora i interactua constantment amb

CAPSULAB 4

La planificació innovadora



els contextos externs de l'organització, de manera que ajuda a concretar i actualitzar l'estratègia. En resum, la innovació treballa de fora cap a dins –des dels **problemes i perspectives per crear noves formes de valor públic**—i la planificació de dins cap a fora— des de les **estructures establertes i cultures burocràtiques clàssiques**.

Font: Sánchez, Carmina et al. (2013). Innovación Pública. Un modelo de Aportación de valor (pg 34–38). RIL Editorial.

La planificació estratègica innovadora:

El context canvia a una velocitat més ràpida que la nostra capacitat de planificar. La innovació apareix, no com un alternativa a la planificació estratègica, sinó com un complement per poder vincular els objectius de l'organització amb els contextos canviants.



SÁNCHEZ, CARMINA LASAGNA & MARCELO MARCET ~
INNOVACIÓN PÚBLICA. UN MODELO DE APORTACIÓN DE VALOR.

Sánchez, Carmina Lasagna, Marcelo Marcet—2013—Innovación Pública.
Un modelo de Aportación de valor-annotated.pdf. (n.d.).

CAPSULAB 5

Marc per establir, revisar i avaluar els policy labs

Marc per establir, revisar i avaluar els laboratoris públics

Whicher ha desenvolupat un marc per **establir, revisar i avaluar els policy labs**, arrel d'una investigació exploratòria de diferents labs al Regne Unit. Els policy labs poden ser vulnerables als canvis polítics, i és important fomentar la seva resiliència i legitimitat, i avaluar el seu impacte.

1 ➔ Proposició	2 ➔ Producte
* Visió * Mètriques * Governança i finances ➔ Quina és la visió i els objectius del lab? I en 2, 4 i 6 anys? ➔ Com visualitzem l'èxit del lab? ➔ Com es financia? ➔ Com es mesurarà el seu impacte?	* Formació * Serveis * Necessitats de l'usuari ➔ Quines són les necessitats de les persones participants al lab? ➔ Quins serveis s'ofereixen? ➔ Són fets a mida o són genèrics?
4 ➔ Procés	3 ➔ Persones
* Mètodes * Expertesa * Lideratge ➔ Quin és el viatge de l'usuari? ➔ Com arriben les persones al lab?	* Viatge de l'usuari * Serveis * Criteris de selecció ➔ Quins són els mètodes d'innovació que s'utilitzen? ➔ Es connecta amb l'entorn?

Quin és el cicle de vida d'un laboratori de polítiques públiques? Com podem millorar la seva resiliència? **Anna Whicher**, Cap de Política de Disseny de PDR (Regne Unit), va desenvolupar un marc per establir, revisar i avaluar els policy labs. Els **policy labs poden ser vulnerables als canvis polítics**, pressupostos, i contextos incerts i, per tant, és important fomentar la seva resiliència i legitimitat i avaluar el seu impacte. El **marc per establir, revisar i avaluar els policy labs** té quatre components: proposició, producte, persones i procés. Aquest marc sorgeix arrel d'una investigació exploratòria mitjançant entrevistes, tallers i treball immersiu amb policy labs.

- 1) La **proposició** es refereix a la visió, governança, models financers i mètriques d'èxit del laboratori. És important que els laboratoris desenvolupin una visió a llarg termini per fomentar la seva resiliència i legitimitat. Molt sovint, els labs s'estableixen com un experiment d'un any. Després de la seva creació, haurien de desenvolupar una visió de futur que es revisi contínuament en funció dels entorns i prioritats canviants.
- 2) El **producte** fa referència a l'oferta de serveis del lab, i com es correspon amb les necessitats dels usuaris. A mesura que el laboratori comença a desenvolupar un "mercat" per als seus serveis, els seus projectes poden anar evolucionant. També és crucial que els laboratoris apliquin els diferents mètodes d'innovació i disseny més enllà dels seus murs.

CAPSULAB 5

Marc per establir, revisar i avaluar els policy labs

Marc per establir, revisar i avaluar els laboratoris públics

Whicher ha desenvolupat un marc per establir, revisar i avaluar els policy labs, arrel d'una investigació exploratòria de diferents labs al Regne Unit. Els policy labs poden ser vulnerables als canvis polítics, i és important fomentar la seva resiliència i legitimitat, i avaluar el seu impacte.

1 → Proposició	2 → Producte
* Visió * Mètriques * Governança i finances	* Formació * Serveis * Necessitats de l'usuari
→ Quina és la visió i els objectius del lab? I en 2, 4 i 6 anys? → Com visualitzem l'èxit del lab? → Com es financia? → Com es mesurarà el seu impacte?	→ Quines són les necessitats de les persones participants al lab? → Quins serveis s'ofereixen? → Són fets a mida o són genèrics?
4 → Procés	3 → Persones
* Mètodes * Expertesa * Lideratge	* Viatge de l'usuari * Serveis * Criteris de selecció
→ Quin és el viatge de l'usuari? → Com arriben les persones al lab?	→ Quins són els mètodes d'innovació que s'utilitzen? → Com es gestiona el treball conjunt?

3) Les **persones** es refereixen als mètodes, habilitats, experiència i lideratge necessaris per al lab. Molt sovint, els laboratoris contracten agències, consultors o acadèmics en les primers etapes del laboratori i busquen interioritzar aquesta experiència a mesura que el laboratori guanya notorietat i creix la demanda de serveis. En el punt en què els consultors externs marxen i un laboratori busca construir la seva capacitat interna, és vital que es produeixi una transferència estructurada de coneixement. És important comptar amb un equip multidisciplinari d'experts en polítiques públiques i prestació de serveis, però també en mètodes d'innovació i disseny.

4) El **procés** fa referència al viatge de l'usuari dels participants del laboratori, els criteris de selecció dels projectes que es desenvoluparan i la manera en què es compartiran les bones pràctiques. També és vital crear una comunitat per millorar la credibilitat, integrar nous enfocaments, avaluar les seves intervencions i compartir els casos d'estudi.

Aquest model s'ha desenvolupat i provat de manera iterativa, però encara es manté en les seves primeres etapes de desenvolupament i pretén animar a més investigadors a desenvolupar models per desenvolupar, supervisar i avaluar els laboratoris de polítiques públiques.

Font: Whicher, Anna (2021). Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government. Policy Design and Practice.

Marc per establir, revisar i avaluar els laboratoris públics

Whicher ha desenvolupat un marc per **establir, revisar i avaluar els policy labs**, arrel d'una investigació exploratòria de diferents labs al Regne Unit. Els policy labs poden ser vulnerables als canvis polítics, i és important fomentar la seva resiliència i legitimitat, i avaluar el seu impacte.

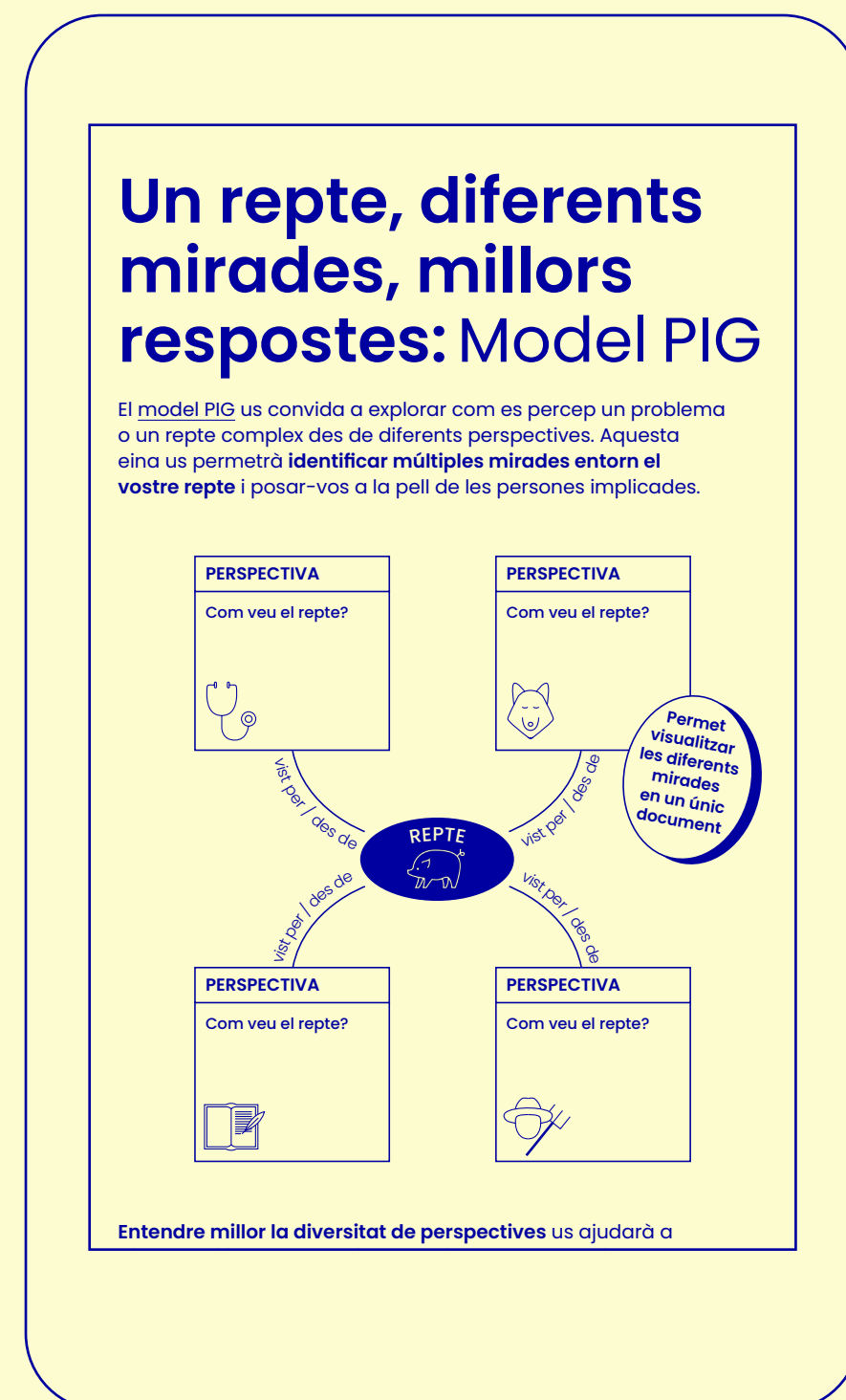
1 → Proposició	2 → Producte
* Visió * Mètriques * Governança i finances	* Formació * Serveis * Necessitats de l'usuari
→ Quina és la visió i els objectius del lab? I en 2, 4 i 6 anys? → Com visualitzem l'èxit del lab? → Com es financia? → Com es mesurarà el seu impacte?	→ Quines són les necessitats de les persones participants al lab? → Quins serveis s'ofereixen? → Són fets a mida o són genèrics?
4 → Procés	3 → Persones
* Mètodes * Expertesa * Lideratge	* Viatge de l'usuari * Serveis * Criteris de selecció
→ Quin és el viatge de l'usuari? → Com arriben les persones al lab? → Quins són els criteris de selecció dels projectes? → Com és l'avaluació i com es comparteixen bones pràctiques?	→ Quins són els mètodes d'innovació que s'utilitzen? → Es comptarà amb l'expertesa de persones externes? → Quines habilitats es requereixen? → Quin tipus de lideratge es requereix?

WHICHER, ANNA ~ EVOLUTION OF POLICY LABS AND USE OF DESIGN FOR POLICY IN UK GOVERNMENT

Anna Whicher (2021): Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government, Policy Design and Practice, DOI: 10.1080/25741292.2021.1883834

CAPSULAB 6

El Model PIG



Com podem explorar diferents perspectives sobre un repte comú? L'exemple és senzill. Pensa en com diferents persones veuen un porc. Per exemple, un pagès, un llop, un veterinari i un poeta. És evident que cadascú veurà el porc de manera diferent: com a model de negoci, com a aliment, com a pacient o com a inspiració, respectivament. Aquest exercici pretén il·lustrar com la nostra visió del món (i la manera d'entendre un problema concret) variarà segons el nostre marc de referència, el qual està influenciat per les nostres vivències, creences, valors, etc. Així, un repte que ens interessa solucionar pot ser moltes coses alhora; tot dependrà de la perspectiva amb què el miris. Incús la simple pregunta de *"Quin és el nostre porc (repte)?"* sovint és difícil de respondre, especialment quan aquesta problemàtica afecta diferents persones o col·lectius.

A continuació us expliquem amb més detall el Model PIG com a eina per identificar i explorar diferents perspectives entorn un repte comú.

Què és? El model PIG és una eina metodològica que us convida a explorar com es percep un problema o un repte complex des de diferents perspectives.

Per a què s'utilitza? Aquesta eina s'utilitza per explorar, identificar i comprendre els punts de vista de les diferents

CAPSULAB 6

El Model PIG

Un repte, diferents mirades, millors respostes: Model PIG

El model PIG us convida a explorar com es percep un problema o un repte complex des de diferents perspectives. Aquesta eina us permetrà **identificar múltiples mirades entorn el vostre repte** i posar-vos a la pell de les persones implicades.

PERSPECTIVA

Com veu el repte?

PERSPECTIVA

Com veu el repte?

PERSPECTIVA

Com veu el repte?

PERSPECTIVA

Com veu el repte?

REpte

Permet visualitzar les diferents mirades en un únic document

Entendre millor la diversitat de perspectives us ajudarà a

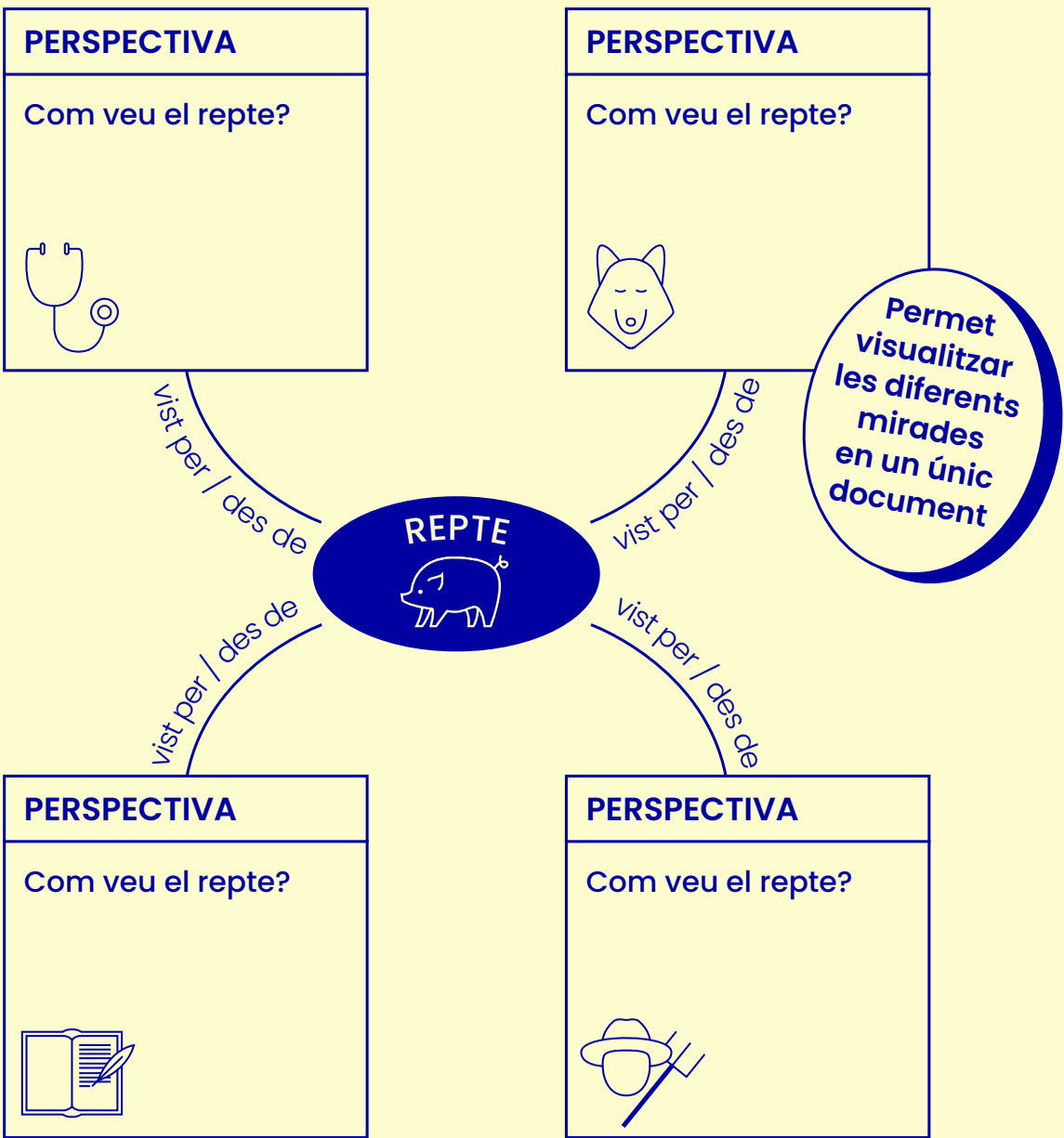
parts interessades o dels diferents àmbits relacionats amb el repte o problema que voleu abordar. També és útil per guiar la conversa sobre quins són els límits del repte que esteu analitzant i a qui cal incloure en aquesta anàlisi.

Quin resultat obtindrem? Fent servir aquesta eina explorareu múltiples mirades entorn al vostre repte i us posareu a la pell de les persones implicades. Entendreu millor la varietat de perspectives, la qual cosa us ajudarà en el moment de dissenyar i implementar intervencions concretes per abordar el repte plantejat.

Fuente: Government Office for Science (2022) Systems thinking: An Introductory Toolkit for Civil Servants. 19–22.

Un repte, diferents mirades, millors respostes: Model PIG

El model PIG us convida a explorar com es percep un problema o un repte complex des de diferents perspectives. Aquesta eina us permetrà **identificar múltiples mirades entorn el vostre repte** i posar-vos a la pell de les persones implicades.



Entendre millor la diversitat de perspectives us ajudarà a dissenyar i implementar intervencions que permetin abordar el repte plantejat.

~ SYSTEMS THINKING: AN INTRODUCTORY TOOLKIT FOR CIVIL SERVANTS

Government Office for Science (2022) Systems thinking: An Introductory Toolkit for Civil Servants. 19–22.

CAPSULAB 7

Fins a on pot arribar un lab?

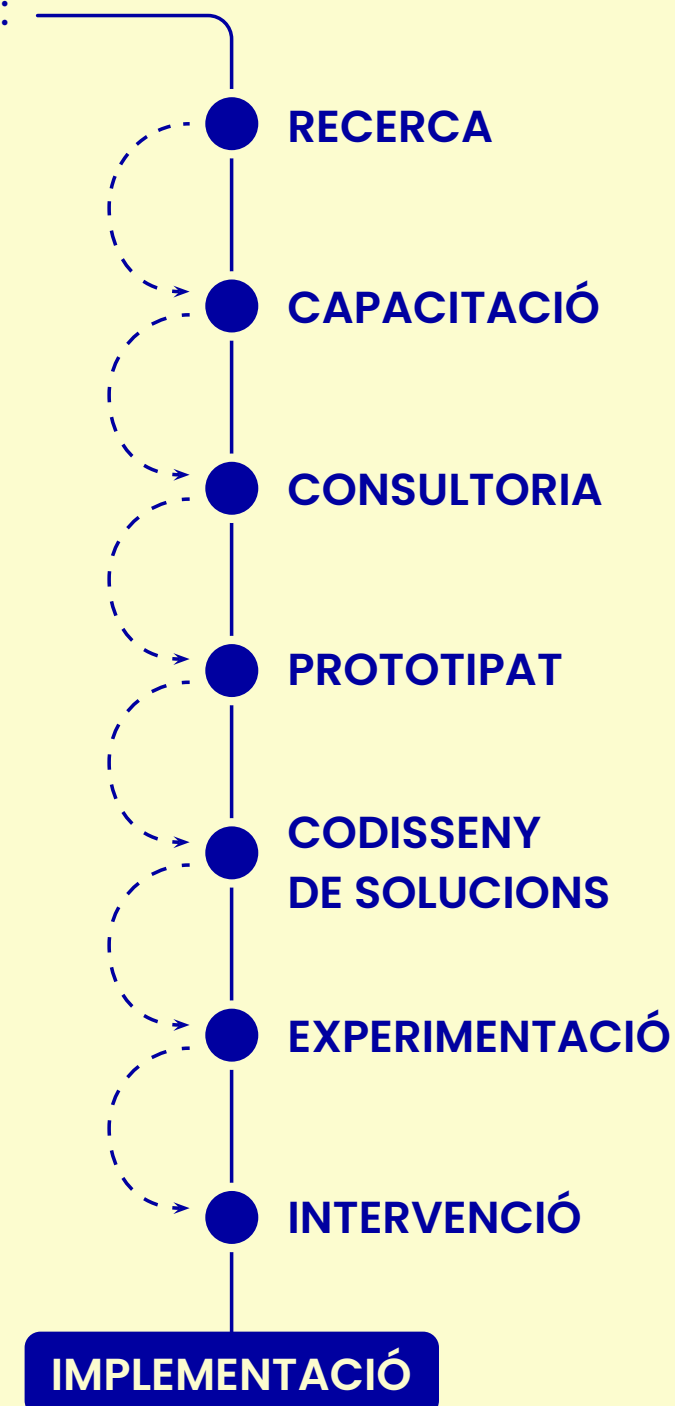


Els laboratoris d'innovació pública realitzen **diferents activitats**, entre investigació, consultoria, organitzacions socials o intervencions. Aquesta bateria d'activitats els col·loca en diferents posicions respecte al **seu involucrament a la implementació**. La infografia que us compartim representa les diferents accions que un laboratori pot fer, des de menys participació –com pot ser la investigació– fins a aquelles activitats en què els labs participen de forma individual o en conjunt en la posada en marxa de les intervencions.

Fuente: Galindez, C., & Núñez, A. (2020). ¿Qué distingue a los laboratorios de innovación? Análisis de las características con base en tres estudios de caso latinoamericanos. European Public & Social Innovation Review

Fins a on pot arribar un lab?

Els laboratoris d'innovació pública es relacionen amb **diversos actors**: administració pública, centres de coneixement, societat civil i empreses. Aquest esquema representa **un continu d'activitats que pot realitzar un laboratori**, des de les que requereixen una menor interacció amb aquests col·lectius –com la investigació– fins a aquelles relacionades amb la posada en marxa d'accions, on la col·laboració pot ser determinant:



Galindez, C., & Núñez, A. (2020). ¿Qué distingue a los laboratorios de innovación? Análisis de las características con base en tres estudios de caso latinoamericanos. European Public & Social Innovation Review.

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

En aquest informe del Capsulab, el laboratori d'innovació del govern de São Paulo, presenten un paral·lelisme entre els cicles de vida de les persones i els cicles de vida dels laboratoris. Divideixen la vida dels labs, igual que el de les persones, en tres etapes:

Infància. *Com és un laboratori que està en l'infantesa?*

Concepció i embaràs. *Va ser planificat? En quin context va néixer? Per què es va crear?*

Tots els labs neixen en un context específic. Quan encara no han nascut, el seu equip impulsor comença a preparar l'espai i a definir les seves competències. Per a això solen buscar referents en uns altres labs existents per a crear la narrativa de la seva creació. La constitució d'un espai físic específic té un paper fonamental en la materialització de les transformacions a les quals el laboratori aspira. La pròpia concepció del laboratori és una ruptura, ja que és una estructura nova que neix justament amb la promesa d'innovar.

Maternitat i paternitat. *Qui ho va impulsar? Amb quines expectatives? Com es va triar el nom?*

Els labs solen ser impulsats des del lideratge polític i funcionaris emprenedors. El laboratori sorgeix com "el fill d'una mare controladora i d'un pare hippie" els quals tenen

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

un conjunt de somnis i expectatives sobre el que envolta al lab (moltes vegades poc clares o poc realistes). Els labs necessiten les cures específiques d'aquestes persones durant la infància fins que es formi la seva estructura bàsica per a tenir una vida saludable. De quines formes i en quin moment es talla el cordó umbilical i s'assumeix la identitat i la cultura pròpies?

Primers passos i paraules. *Es va formalitzar la seva creació? Quins van ser els seus primers projectes? Qui els va secundar? Com va reaccionar la resta d'actors?*

Com un nounat, un laboratori en aquesta fase encara no sap qui és. S'estan descobrint i desenvolupant per mitjà de les seves primeres activitats. Els primers projectes solen ser més agosarats i posen a prova els límits. Ha d'entendre i aprendre a aixecar-se molt ràpidament. Necessita espai per a entendre com combinar les seves habilitats amb les prioritats que li demanden. Tenen el desafiament de formar un equip que detingui les competències específiques per als projectes. Els labs també solen institucionalitzar-se per a guanyar en legitimitat (certificat de naixement). Des de la cultura organitzativa el lab pot percebre's com una nova amenaça.

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

Adolescència. *Com és un laboratori en l'adolescència?*
És una època de preguntes, descobriments, exigències, drames, turbulències, contradiccions, crisis i inestabilitats.

Rebel·lia i inquietud. *Com conquistar el seu propi espai? Com gestionar la relació amb el seu entorn? Com dir “no”?*

És un període de molts descobriments i proves. En l'adolescència, el lab intenta canviar el seu entorn ràpidament, però es troba amb obstacles. Hi ha un distanciament dels comportaments i privilegis de la infància, i l'adquisició d'algunes competències i responsabilitats atribuïdes als adults. Al no percebre's com a adult, el lab pot generar incomoditat en uns certs processos. Els dirigents sovint el consideren un rebel. La seva postura es considera inoportuna, i a vegades massa provocadora. Es corre el risc de distanciar-se dels veïns i patrocinadors, ja que perceben que la família és una institució disfuncional. Intenta mostrar algun tipus de conquesta petita, algun resultat ràpid per a complir amb unes certes expectatives dels pares. Comença a prendre decisions pròpies i a diferenciar-se. Els pares decideixen cada vegada menys sobre la seva vida i esperen un equilibri entre oci i obligació. El “no” també pot ser un problema, tant acatar-lo com dir-ho.

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

Amics i tribus. *A quins grups pertany? Quins són els seus companys clau? Com és percebut?*

Al ser uns anys de confusió i formació, els labs busquen referents. També intenten unir-se en comunitat i adquirir un propòsit compartit. Estan aprenent amb els seus parells. Van construint una xarxa de col·laboradors i amics, persones dels qui moltes vegades els pares no tenien idea. A vegades, un projecte discret i sense costos amb un company compromès pot desencadenar una petita victòria que li dona impuls al laboratori. Però pot reproduir comportaments, moltes vegades el laboratori acaba caient en estereotips del que seria un laboratori rellevant.

Crisi d'identitat. *Quina és la funció del lab? Com es percep per l'organització? Hi ha probabilitat que la seva funció canviï?*

Durant l'adolescència, els labs tenen una certa dificultat per a definir la seva marca ja que estan centrats en desenvolupar projectes alhora que analitzen el seu rol en l'organització. A més, pateixen canvis físics, mentals i socials. És el moment en què es fan preguntes profundes. En centrar-se en la seva identitat, pot existir el risc de distanciar-se del seu entorn més pròxim. És comú que la imatge que el laboratori té de si mateix no correspongui a la que els altres tenen d'ell. Molts ciutadans no entenen què és aquesta "cosa nova".

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

El seu entorn espera un equilibri entre “oci” i “obligació”. El plaer inconscient de fer es complica per esforços constants d'autoanàlisis i transformació de si mateix. L'exigència de mostrar resultats es torna més rigorosa i freqüent. El lab intenta complir aquestes expectatives però al seu torn comença a qüestionar coses de la infància.

Edat adulta. *Com és un laboratori en l'edat adulta?*
La serenitat en actuar i el reconeixement dins de l'administració pública són aspectes característics d'aquest període.

Trajectòria i memòria. *Està documentant i avaluant els projectes i maneres de treball? De què es pot aprendre?*
En l'edat adulta, el lab té més clara la seva identitat i és conscient de les seves responsabilitats i abast. Ja no se sent un incomprès que lluita per a canviar el govern sol. De totes maneres, continua reflexionant sobre la seva pròpia pràctica. Revisa i avalua la seva trajectòria (aprenentatges, prioritats, etc.) i cerca preservar la memòria (documentar processos, projectes, maneres de fer, etc.). Fa pauses per a organitzar informació, així com fer reflexions i avaluacions sistemàtiques, té com a resultat un coneixement valuós i l'augment de la capacitat tècnica del laboratori. Ara bé, corre el risc de viure

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

de records passats, socialitzar menys i reduir l'experimentació. És temptador viure solament de records i de les glòries obtingudes en el passat, narrades de manera heroica per a legitimar la seva existència. Preservar la memòria de l'organització i identificar les lliçons apreses és el primer pas perquè els laboratoris realitzin una avaluació. Hi ha dedicació per a documentar processos, projectes i maneres de fer.

Llegat. *Quin valor deixarà després de la seva mort? Com es divulgarà el seu llegat? Què succeirà després de complir la seva funció?*

El lab adult compta amb més reconeixement que en etapes passades. Comença a percebre's com a rellevant i necessari. Els altres també tendeixen a reconèixer la seva funció. Per aquest motiu, cerca construir un llegat per a l'ecosistema d'innovació. El seu llegat fa possible l'autonomia en projectes i mètodes de treball. Hi ha un augment de la capacitat estatal de construir noves respostes a problemes públics complexos, la qual cosa al seu torn exigeix un canvi de mentalitat, sovint sistèmica, per a generar un canvi de paradigma i no caure en modismes passatgers. A partir dels seus coneixements i aprenentatges, treballa per estimular la capacitat d'innovació de la seva organització i generar un impacte durador en el sistema. No obstant això, es desenvolupa la dificultat d'obertura a nous hàbits. La tendència a la sociabilitat tendeix

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

a disminuir amb el pas dels anys. És important mantenir activa la xarxa de contactes, per a evitar la solitud i l'aïllament.

Longevitat. *Quines estratègies han permès superar grans canvis o transicions? Hi ha probabilitats de mori?*

Davant les grans dificultats, el lab adult planteja reflexions més agosarades i pot dir que “no” amb fermesa per a mantenir la seva missió. Usa les experiències viscudes com a font de saviesa per a llegir situacions, mirar cap a futurs desitjables i explorar possibilitats a fi de discernir i prendre decisions amb serenitat i seguir endavant. Una de les seves majors preocupacions és la seva continuïtat i sostenibilitat en el temps. Reflexiona sobre quines accions o estratègies ha de dur a terme per a continuar amb la seva funció (ampliar els seus àmbits de treball, aconseguir un públic més ampli, etc.) La preocupació de la maduresa és com preservar l'experimentació del propi laboratori. Qüestiona si està en el camí desitjat, si hauria de canviar el seu estil de vida, el seu comportament i les seves prioritats. Seria important un desenvolupament cap a un impacte sistèmic i durador, treballant de manera més integrada amb l'administració pública i sentint-se part d'ella. Si no aconsegueix gestionar bé algunes de les transicions a les quals ha d'enfrontar-se, és possible que el lab mori.

CAPSULAB 8

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu no?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

A mode de conclusió, l'informe descriu que hi ha certs desafiaments que són transversals de la vida. Com pot ser la cerca de la pròpia essència, la relació amb la família, o les transicions (tant polítiques com a nivell personal).

Font: Werneck, C., Ferrarezi, E., Brandalise, I., Vaqueiro, L., & Bonduki, M. (2020). Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública (Enap/2020; p. 48).

Com neixen i creixen els laboratoris d'innovació?

INFÀNCIA		
Concepció i embaràs	Maternitat i paternitat	Primers passos i paraules
→ En quin context va néixer? → Per què es va crear? → Va ser planificat?	→ Qui el va impulsar? → Amb quines expectatives? → Com es va triar el nom?	→ Quins van ser els seus primers projectes? → Qui els va secundar? → Com van reaccionar la resta d'actors?

ADOLESCÈNCIA		
Rebel·lia i inquietud	Amics i tribus	Crisi d'identitat
→ Com crea el seu propi espai? → Com es relaciona amb el seu entorn? → Com diu <i>no</i> ?	→ A quins grups pertany? → Quins són els seus companys clau? → Com és percebut?	→ Quina és la funció del lab? → Com es percep per l'organització? → Hi ha probabilitats que la seva funció canviï?

EDAT ADULTA		
Trajectòria i memòria	Llegat	Longevitat
→ Està registrant i avaluant els projectes i maneres de treball? → Quins aprenentatges pot compartir?	→ Quin valor deixarà després de complir la seva funció? → Com es divulgarà el seu llegat? → Què succeirà després?	→ Quines estratègies li han permès superar grans canvis o transicions? → Hi ha probabilitats que mori?

CAPSULAB 9

Model DISC

Model DISC

William Moulton Marston, a la dècada del 1920, va analitzar els **diferents perfils humans a partir del seu comportament i conducta**. Els va categoritzar en quatre estils de comportament, atorgant un color a cada un. Aquesta metodologia, que encara sent vàlida un segle més tard, s'anomena **Model DISC**.

COMPLIDOR Èmfasi en la qualitat, la precisió, l'experiència i competència Perfeccionista, individualista, rigorós Gran especialista, se li demana consell Segueix instruccions, no acaba tasques, necessita temps Escolta molt, no es relaciona bé	DOMINANT Èmfasi en l'assoliment dels propis resultats, el benefici, amb confiança en un mateix Directe, transparent i contundent Innovar, impulsar projectes, impacient Poc seguiment, poc manteniment No té por de ser el líder
SEGURETAT Èmfasi en la cooperació, la sinceritat, tolerància, dependre dels altres No vol ser protagonista però sí valorat Prudent, diplomàtic Menys iniciador, i més seguiment i planificació Escolta, té informació Mala gestió dels canvis	INFLUENT Èmfasi en influir o persuadir als altres Treballa amb i per a les persones Persona extrovertida, oradora i creativa Mala gestió de conflictes Optimista, animat, viuç Descuidat Impulsiu

Marston, W.M. (1928). Emotions of the Normal People. Harcourt, Brace.

capsu

lab

William Moulton Marston, a principis del segle XX, va analitzar els diferents perfils humans a partir del seu comportament i conducta, i els va categoritzar en 4 estils de comportament, atorgant un color a cada un. Aquesta metodologia, que segueix sent vàlida un segle més tard, s'anomena **Model DISC**.

Aquest anàlisi no vol concloure que totes les persones que formen part d'un mateix prototip son iguals, ja que cadascú es comporta de manera particular. Ara bé, aquest model ens pot servir per tenir una bona guia per definir el perfil de comportament, tan nostre com els de les persones que ens envolten, i així entendre'ns més.

Els quatre prototips:

1. Les **persones dominants** posen èmfasi en l'assoliment dels propis resultats amb confiança en un mateix. Els hi agrada estar en posicions d'autoritat on poden fer les coses en els seus propis termes. Estan molt orientats als objectius.
- Aquestes persones son clares i concises, persistents i segures. Son pensadors innovadors amb molta iniciativa i no tenen por al risc o a provar quelcom nou. Responen molt bé a la lògica, a la raó i a la informació, però no tant a l'emoció. Volen respostes ràpides i directes, sense entrar en detalls. Treballen sota pressió i en situacions amb una alta càrrega de treball. Poden delegar més feina de la que fan, i volen fer les coses ràpidament però poden

CAPSULAB 9

Model DISC

Model DISC

William Moulton Marston, a la dècada del 1920, va analitzar els **diferents perfils humans a partir del seu comportament i conducta**. Els va categoritzar en quatre estils de comportament, atorgant un color a cada un. Aquesta metodologia, que encara sent vàlida un segle més tard, s'anomena **Model DISC**.

COMPLIDOR Èmfasi en la qualitat, la precisió, l'experiència i competència Perfeccionista, individualista, rigorós Gran especialista, se li demana consell Segueix instruccions, no acaba tasques, necessita temps Escolta molt, no es relaciona bé	DOMINANT Èmfasi en l'assoliment dels propis resultats, el benefici, amb confiança en un mateix Directe, transparent i contundent Innovar, impulsar projectes, impacient Poc seguiment, poc manteniment No té por de ser el líder
SEGURETAT Èmfasi en la cooperació, la sinceritat, tolerància, dependre dels altres No vol ser protagonista però sí valorat Prudent, diplomàtic Menys iniciador, i més seguiment i planificació Escolta, té informació Mala gestió dels canvis	INFLUENT Èmfasi en influir o persuadir als altres Treballa amb i per a les persones Persona extrovertida, oradora i creativa Mala gestió de conflictes Optimista, animat, viuç Descuidat Impulsiu

Marston, W.M. (1928). Emotions of the Normal People. Harcourt, Brace.

capsu

lab

tenir conceptes irreal dels temps. Tenen un ego molt alt, que pot ser percebut de manera positiva per la confiança però alhora negatiu per l'orgull. Poden arribar a ser intolerants, ignorar altres opinions i comunicar-se d'una manera agressiva.

La seva por innata és que s'aprofitin d'ells, especialment algú en qui confien. Per això, tendeixen a lluitar per les posicions d'autoritat, on poden estar a càrrec de la presa de decisions i el control d'entorns.

2. Les **persones de influents** posen èmfasi en influir o persuadir als altres. Es caracteritzen pel seu entusiasme, parlen ràpid i solen saltar de tema en tema, parlant molt sobre ells mateixos i les seves experiències. Son expressius, espontanis i impulsius. Confien amb la gent i tendeixen a ser optimistes.

Aquestes persones creixen amb experiències divertides i a l'estar amb altres persones. No tenen cap problema amb parlar amb desconeguts ni en ser el centre d'atenció. Per aquest tret de personalitat poden fer que la gent es senti integrada i motivada.

Aporten sentit de l'humor positiu i actitud. Son molt creatius, i tenen facilitat per negociar en conflictes i solucionar-los. Paren poca atenció en els detalls. Poden ser dolents amb el temps i fins i tot en la creació d'una estratègia. Tenen una major predisposició a prometre que a involucrar-se. Poden tendir a escoltar només quan és convenient, i poden ser percebuts com "en espera del

CAPSULAB 9

Model DISC

Model DISC

William Moulton Marston, a la dècada del 1920, va analitzar els **diferents perfils humans a partir del seu comportament i conducta**. Els va categoritzar en quatre estils de comportament, atorgant un color a cada un. Aquesta metodologia, que encara sent vàlida un segle més tard, s'anomena **Model DISC**.

COMPLIDOR Èmfasi en la qualitat, la precisió, l'experiència i competència Perfeccionista, individualista, rigorós Gran especialista, se li demana consell Segueix instruccions, no acaba tasques, necessita temps Escolta molt, no es relaciona bé	DOMINANT Èmfasi en l'assoliment dels propis resultats, el benefici, amb confiança en un mateix Directe, transparent i contundent Innovar, impulsar projectes, impacient Poc seguiment, poc manteniment No té por de ser el líder
SEGURETAT Èmfasi en la cooperació, la sinceritat, tolerància, dependre dels altres No vol ser protagonista però sí valorat Prudent, diplomàtic Menys iniciador, i més seguiment i planificació Escolta, té informació Mala gestió dels canvis	INFLUENT Èmfasi en influir o persuadir als altres Treballa amb i per a les persones Persona extrovertida, oradora i creativa Mala gestió de conflictes Optimista, animat, viuç Descuidat Impulsiu

Marston, W.M. (1928). Emotions of the Normal People. Harcourt, Brace.

capsu

lab

seu torn per parlar”. Poden abusar dels gestos i expressions facials per comunicar-se. La seva por innata és ser rebutjat per els altres. Com a resultat, ells s’expressen com a divertits, extrovertits i simpàtics.

3. Les **persones seguretat** posen èmfasi en la cooperació, la sinceritat, tolerància, dependre dels altres. Tenen un to de veu relaxat, suau i càlid. Son plàcids, eviten el conflicte en tot moment i gesticulen de manera molt discreta. Busquen la rutina, previsibilitat i la seguretat. S’esforcen per les relacions personals i pròximes, i ambients positius sense conflicte. No busquen ser líder però sí busquen ser valorats.

Son membres d’un equip lleial i solidari, sincer i de confiança. Es conforma amb l’autoritat, segueix les instruccions molt bé i els hi està bé fer el seguiment dels projectes. Son persones pacients, sensibles a les crítiques. Escolten activament i son empàtics, fent que els altres senten que pertanyen. Com a part negativa, els hi costen els canvis i trigen temps en adaptar-se. Poden tenir dificultats per establir prioritats. Prioritza la satisfacció de les necessitats dels altres abans que les seves, però pot guardar rancor.

La seva por innata és perdre la seva seguretat i la seguretat. Com a resultat, creen rutines i es resisteixen al canvi.

CAPSULAB 9

Model DISC

Model DISC

William Moulton Marston, a la dècada del 1920, va analitzar els **diferents perfils humans a partir del seu comportament i conducta**. Els va categoritzar en quatre estils de comportament, atorgant un color a cada un. Aquesta metodologia, que encara sent vàlida un segle més tard, s'anomena **Model DISC**.

COMPLIDOR Èmfasi en la qualitat, la precisió, l'experiència i competència Perfeccionista, individualista, rigorós Gran especialista, se li demana consell Segueix instruccions, no acaba tasques, necessita temps Escolta molt, no es relaciona bé	DOMINANT Èmfasi en l'assoliment dels propis resultats, el benefici, amb confiança en un mateix Directe, transparent i contundent Innovar, impulsar projectes, impacient Poc seguiment, poc manteniment No té por de ser el líder
SEGURETAT Èmfasi en la cooperació, la sinceritat, tolerància, dependre dels altres No vol ser protagonista però sí valorat Prudent, diplomàtic Menys iniciador, i més seguiment i planificació Escolta, té informació Mala gestió dels canvis	INFLUENT Èmfasi en influir o persuadir als altres Treballa amb i per a les persones Persona extrovertida, oradora i creativa Mala gestió de conflictes Optimista, animat, viuç Descuidat Impulsiu

Marston, W.M. (1928). Emotions of the Normal People. Harcourt, Brace.

capsu

lab

4. Les **persones complidors** posen èmfasi en la qualitat, la precisió, l'experiència i competència. Solen presentar una corporalitat rígida i es basen en dades per demanar tota la informació possible i emetre una opinió. No se'ls sol convèncer d'allò que no poden comprovar per ells mateixos. Mantenen les distàncies, parlen únicament si tenen quelcom a dir, i gairebé no gesticulen. Els complidors son persones perfeccionistes. Pensen de manera molt lògica, precisa, analítica i sistemàtica.

Tendeixen a ser excel·lents en la resolució de problemes i el pensament creatiu. Tenen una perspectiva realista de la situació, i son capaços d'assenyalar totes les raons perquè alguna cosa no funcionarà. Tendeixen a ser tranquils ja vegades solitaris. Defineixen bé la situació, i s'asseguren que els altres tinguin la informació precisa, i així, treballa per aconseguir el consens. Es poden estancar en els detalls, per estar massa subjecte en el procediment i el mètode. Pot ser que prefereixin treballar sols que amb en equip. A vegades poden ser percebuts com una figura negativa, per ser persones molt crítiques i que donin peu a l'argumentació.

La seva por innata és ser criticat, sobretot pel seu treball. Com a resultat d'això, passen un munt de temps i energia a ser precisos i correctes.

Font: Marston, W.M. (1928). Emotions of the Normal People. Harcourt, Brace.

Model DISC

William Moulton Marston, a la dècada del 1920, va analitzar els **diferents perfils humans a partir del seu comportament i conducta**. Els va categoritzar en quatre estils de comportament, atorgant un color a cada un. Aquesta metodologia, que encara sent vàlida un segle més tard, s'anomena **Model DISC**.

COMPLIDOR

Èmfasi en la qualitat, la precisió, l'experiència i competència

Perfeccionista, individualista, rigorós
Gran especialista, se li demana consell
Segueix instruccions, no acaba tasques, necessita temps
Escolta molt, no es relaciona bé

DOMINANT

Èmfasi en l'assoliment dels propis resultats, el benefici, amb confiança en un mateix

Directe, transparent i contundent
Innovar, impulsar projectes, impacient
Poc seguiment, poc manteniment
No té per què ser el líder

SEGURETAT

Èmfasi en la cooperació, la sinceritat, tolerància, dependre dels altres

No vol ser protagonista però sí valorat
Prudent, diplomàtic
Menys iniciador, i més seguiment i planificació
Escolta, té informació
Mala gestió dels canvis

INFLUENT

Èmfasi en influir o persuadir als altres

Treballa amb i per a les persones
Persona extrovertida, oradora i creativa
Mala gestió de conflictes
Optimista, animat, vivaç
Descuidat
Impulsiu

